

学校编码: 10384

分类号_____密级_____

学号: X2006156105

UDC _____

厦门大学

硕士学位论文

K 数码版材公司供应链的整合和优化探析

Digital Plates Company Supply Chain Integration and
Optimization

许文静

指导教师姓名: 周星教授

专业名称: 工商管理 (EMBA)

论文提交日期: 2013 年 1 月

论文答辩日期: 2013 年 月

学位授予日期: 2013 年 月

答辩委员会主席: _____

评阅人: _____

2013 年 1 月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（ ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

（ ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学博硕士论文摘要库

摘 要

随着市场经济的发展和经济的全球化，中国企业面临着越来越残酷的市场竞争，企业要想赢得竞争、赢得客户，就必须在最快的时间内，以最低的成本将产品提供给客户。本文以供应链管理和整合理论为基础从柯达中国公司整体竞争战略角度出发，利用 SWOT 分析法对企业供应链价值流现状和未来设计进行了分析，运用供应链整合理论，以精益管理为工具，分析了柯达亚太区数码印刷版材竞争策略，并根据公司面临的问题提出分阶段的战略解决方案。

本文根据柯达公司地理和业务的差异性及其复杂性、产品 and 市场成熟度不同，提出了柯达公司的不同供应链整合方案，如新兴市场采用直销和分销结合方式；成熟市场，采用先进库存管理和寄售方式；针对东南亚国家分散的地理和进出口要求，可以采取完全分销商方式。随着国内企业不断开拓国际市场，管理越来越标准化和精益化，希望本文能为国内企业在提高供应链的竞争力方面提供借鉴。

关键词：精益管理；供应链整合；供应链管理

厦门大学博硕士论文摘要库

Abstract

With the development of market economy and globalization, more and more Chinese enterprises are facing stronger competition. The study is about the enterprise to react to the market in improving the total supply chain to the customers to win the competition with reduced supply chain cost. This study starts from company competition strategy and SWOT analysis, then analysis the current value stream map and designs the future value stream map with the related change strategy and process. The study is also based on the integration supply chain metrology, applies lean management tools. Considering the current problems and conflicts of interests from the different business units, the improvement actions are to connect and synchronize the upper and downstream supply chain with proper system and information change managements. This study begins from the market demand, instead of from manufacturing driven, the study is looking the total supply chain from company strategy, not only from one specific area of supply chain, then results higher efficiency and lower cost.

The printing plates business of Kodak is very diversified in the region , in terms of both geography, business model and market and products maturity. The proposal applies the different supply chain flow for different countries or area. In the emerging market, the business decided to use mixed ways of direct sales model and distribution model, or put the last step of manufacturing close to the end customers, so can react fast for changing China and India market; In the matured markets of Korea and Australia, the model uses systematic inventory management and consignment model; In Southeast Asia area which are more diversified geography and in import and exporting requirements, the model is to enhance the distribution channel, and improve the leveling of demand and standardization. In the upstream, the manufacturing plant also improves the production efficiency and works with material suppliers to connect the total flow. With the many Chinese enterprises moving the process of globalization, standardization, and introduction of lean management, this study may provides certain learning to those companies.

Key words: Lean Management, Supply Chain Integration, Supply Chain Management.

厦门大学博士论文摘要库

目录

第一章 绪 论	1
第一节 研究背景和意义	1
第二节 研究方法	2
第三节 研究内容与论文结构	2
第二章 供应链管理相关理论综述	4
第一节 供应链管理理论	4
第二节 价值链理论	7
第三节 SWOT 分析法和五力分析法	9
第三章 柯达数码印刷版材竞争策略分析	11
第一节 柯达公司背景和数码印刷产品介绍	11
第二节 柯达公司的 竞争战略分析（SWOT）	12
第四章 柯达数码印刷版材亚太区供应链整合战略	20
第一节 精益生产与供应链整合	20
第二节 版材供应链价值流的分析和改善	23
第五章 柯达数码印刷版供应链整合战略实施	27
第一节 亚太区销售和运营管理物流优化	27
第二节 库存计划理念和工具改进	31
第三节 生产区域精益化管理	37
第四节 原材料采购区域优化	41
第六章 小结和展望	43
第一节 小结	43
第二节 研究展望	44
参考文献.....	46
致 谢.....	48

厦门大学博硕士论文摘要库

Contents

SECTION One Introduction.....	1
1.1 Research Background and Objective	1
1.2 Supply Chain management and Conformity Summary	2
1.4 Reserch Content and Structure	2
SECTION Two Supply Chain Management Theory Summary	4
2.1 Supply Chain Management Theory	4
2.2 Value Stream Theory	7
2.3 SWOT Model.....	9
SECTION Three Asia CTP Plates competation strategy	11
3.1 Company Backgroud	11
3.2 Value Stream MapAnalysis and Improvement	12
SECTION Four Asia CTP plates supply chain Integration	20
4.1 supply Chain Connect Flow Scope	20
4.2 Current Value Stream Analysis and Future Improvement	23
SECTION Five Supply Chain Optimization implementation.....	27
5.1 Sales and Operation zone Implementation	27
5.2 Supply and Demand zone Implementation.....	31
5.3 Production Operation zone Implementation	37
5.4 Raw Material Planning zone Implementation.....	41
SECTION Six Conclusion	43
6.1 Conclusions	43
6.2 Future Study	44
References	46
Acknowledgments	48

厦门大学博硕士论文摘要库

第一章 绪论

随着经济全球化进程的加快，企业面临越来越激烈的竞争，产品生命周期的缩短和产业细分使企业间的竞争转为供应链间的竞争，供应链管理和整合成为企业战略的重要部分，也成为企业应对各种复杂环境、降低风险和成本、获取竞争优势、提高经营业绩的一种重要手段。与传统的管理思想不同，供应链管理既涉及到供应链中各功能环节内部的计划、设计等活动，又涉及到各个组织之间的目标和风险的协调，以及物流、信息流和资金流的合理优化，它已成为现代企业提升自身竞争力的有力手段，愈来愈受到企业的重视。

第一节 研究背景和意义

信息技术的发展、全球化市场的形成以及技术变革的加速，给现代企业既带来了难得的机遇同时也给企业带来严峻的挑战，企业面临着不断缩短交货期、提高质量、降低成本和改进服务的压力，所有这些都要求企业应具备针对不断变化的市场需求提高供应链的效率、降低供应链成本、最终满足客户的需求的能力。由于供应链整合强调的是整个系统的效率，因此尽管这种管理理念提出的时间不长，但引起许多企业的关注，并付诸于实践，国际著名企业如DELL、IBM、HP、香港利丰等均较早就引进供应链管理并取得很好的成效。

作为一家具有一百二十年历史的传统影像公司，KODAK公司在面对数字化浪潮的冲击，如何发挥自己的传统优势，从传统民用影像业务转向数码业务和商业影像业务，同时将复杂的商业模式转变成为更现代精益生产的业务模式，是公司一直在思考的问题。

传统的企业的管理模式是以生产为中心，很少与客户沟通与协作，注重的是企业内部的生产过程和效率，它们的生产计划是面向库存的，因此生产与市场需求逐渐脱节；未来的企业管理模式则是以市场为中心，更关注客户的需求，企业的竞争是基于供应链的竞争。本研究将以商业影像公司为背景，对商业影像业务的宏观环境和微观环境进行分析，探讨商业影像业务数码板材生产和销售的优势、劣势、机遇和挑战，总结出KODAK商业影像业务面临的问

题，并提出未来十二到十八个月后 KODAK 商业影像供应链整合和价值流改进的规划，以及各业务单元的具体实施方案，论文的研究相信对致力于国际化的中国企业有一定的指导实践指导意义。

第二节 研究方法

本文采用的研究方法主要是案例分析法。案例分析法（Case Analysis Method）由哈佛大学于 1880 年开发完成，后被哈佛商学院用于培养高级经理和管理精英的教育实践，逐渐发展今天的“案例分析法”。

哈佛大学的“案例分析法”，开始时只是作为一种教育技法用于高级经理人及商业政策的相关教育实践中，后来被许多公司借鉴过来成为用于培养公司企业得力员工的一种重要方法。本论文主要以企业实际项目为具体案例，结合企业的实际问题，讨论了企业优势、劣势、机遇和挑战。

第三节 研究内容与论文结构

本论文主要结合企业的实际问题，对企业的宏观环境和微观环境进行了分析，讨论了生产和销售的优势、劣势、机遇和挑战，然后对企业现有的供应链价值流进行分析，总结企业面临的主要问题，并提出供应链整合和价值流改进的未来规划。本文框架主要包括六章内容：

第一章引首。本章论述了选题背景及并阐述了研究内容与论文结构。

第二章供应链管理和整合的理论综述。本章介绍了供应链管理的相关概念，价值链理论和 SWOT 理论。

第三章数码印刷版材亚洲区竞争策略分析。本章论述了案例背景以及数码印刷板亚洲区竞争策略分析。

第四章数码印刷版材亚洲区生产和销售的供应链整合。本章论述了柯达数码印刷板亚洲区的生产和销售的供应链整合，价值流的分析和改进，提出总体战略计划。

第五章供应链整合战略实施各区域情况。本章详细论述了销售和运营管理区域、需求管理、生产领域和原材料采购的优化。

第六章是全文的总结展望，结论及进一步研究或推广的意义和和本文的局限性与不足之处。

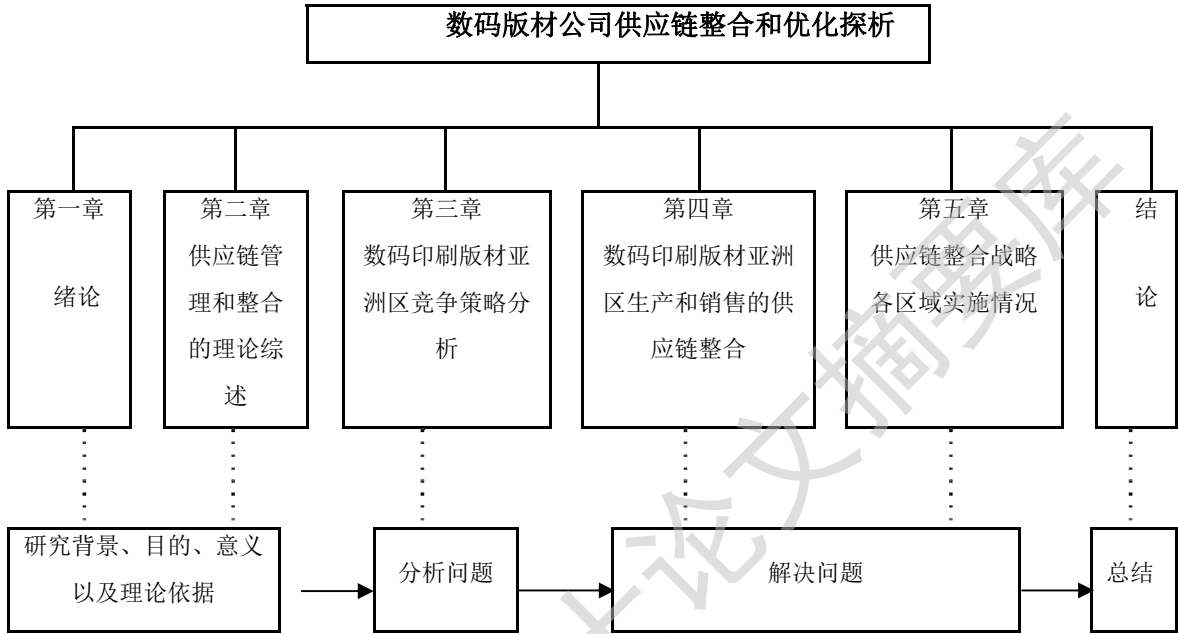


图 1.1 本论文研究思路图

资料来源：笔者。数码版材公司供应链整合和优化探析

第二章 供应链管理相关理论综述

国内外许多研究者对企业供应链管理进行了理论和实证方面的研究，本章主要介绍管理理论的兴起,研究范围和划分，并重点介绍了波特的价值链理论和 SWOT 分析法和 PEST 分析法。

第一节 供应链管理理论

一、供应链管理研究理论兴起

供应链管理的雏型最初出现在 20 世纪 70 年代末，当时的飞利浦公司为了打破制造、营销、渠道、销售和财务等不同职能部门之间的藩篱，设立了一个相应的部门，以减少存货并同时提高客户服务质量。由于是基于更好的管理存货而提出的理念，最早的时候，它被称为“整合存货管理”(Integrated Inventory Management)，后来为了更好地表达出企业希望通过对供应链的管理，让它成为一个整体，而不是一组分离的部门，所以就将其改名为“全面供应链管理”(Total Supply Chain Management)^[1]。虽然被称为“全面供应链管理”，但其管理的范围其实非常狭窄，主要是打通公司内部各个流通环节，让制造、销售、财务和营销这些部门都统一运营的重点，从而确保最终产品能够顺利地流动，并且保证效率。最初，供应链管理就是为了解决由于公司内部不同职能部门之间的冲突而造成的存货和能力的配置不合理的问题，但发展到现在，供应链管理主要是为了管理公司业务单元或部门之间以及公司之间的内在冲突而引起的能力配置不合理的风险。

在理论研究方面，对供应链管理的研究最初集中在对企业的物料计划(MRP)以及物流运输的研究。随着电子数据交换(EDI)以及企业内部网、广域网和国际互联网的飞速发展，供应链管理早已经超越本企业范围的管理，演变成为一种跨企业的渠道管理，而且范围更加广泛，涵盖了原材料采购、生产、销售和运输等各个环节(Cooper, 1993)^[2]。

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库